

J. Rakuno Gakuen Univ., 33 (2) : 187~202 (2009)

農畜産経営における担い手としての出資型農業生産法人の増加要因分析

市 川 治¹⁾・吉 岡 徹²⁾・家 串 哲 生³⁾・仁 平 恒 夫⁴⁾
東 山 寛⁵⁾・津 田 渉⁶⁾・井 上 誠 司⁷⁾

The analysis of factors increasing of invested type Agricultural Corporation as a bearer in Agricultural Farming Management

Osamu ICHIKAWA¹⁾, Tooru YOSHIOKA²⁾, Tetsuo IEKUSHI³⁾, Tuneo NIHEI⁴⁾
Hiroshi HIGASHIYAMA⁵⁾, Wataru TUDA⁶⁾ and Seiji INOUE⁷⁾
(Accepted 13 January 2009)

I. 研究目的と方法

1. 研究目的

1962年に農業生産法人制度が制定されて40年余を経過した現在、新しい農業生産法人の形成・増大傾向が顕著になってきている。その新しい法人の増加とは、従来の1戸1法人、数戸1法人や営農集団法人に加え、民間企業・農協等の出資型株式等会社法人の形成展開であり、集落の大半の農家が出資しての集落営農型法人・特定農業法人（地域連携型法人）の形成である。農業生産法人組織形態としては、農事組合法人と有限会社法人に加えて、食料・農業・農村基本法の制定を踏まえて2001年から株式会社法人が容認され、その後の会社法の改正によって形成・拡大が続いている。この形成・拡大の経営経済的な要因分析をすることは、現存する法人それ自体の存続・増加要因を明確にすることであり、法人経営の展開・存続・増加要因を明示することである。ひいては政策対象や北海道農業の担い手としての法人等のあり方をも明示することになると考える。このような認識から本研究では、農政が目指す農業の

担い手として注目される出資型農業生産法人・有限会社法人と株式会社法人、集落営農法人等の経営経済的な視角を中心に、その増大要因分析を行う。これを通じて、今後の展開の可能性を明らかにする。とりわけ、今増大が顕著で注目される民間企業等出資型株式等会社法人（中心的な対象として資源循環型法人経営）と集落営農型会社等法人、さらに農地や農作業を受託し経営展開をする農業支援組織型会社法人（地域連携型法人等）を対象に経済的な視点から分析することで、その増加要因を明らかにし、今後の展開の可能性も明確にすることを目的としている。

2. 研究の到達点と課題

これまでは、形成・展開してきた農業生産法人の要因や動向が検討されてきたが、新しい法人、特に2001年以降の株式会社等の会社法人の増大要因分析は未だ不十分である。しかも法人経営内部の様々な問題により、その形成・増加要因分析を踏まえた展開の可能性は明確にされてこなかった。しかし、経営経済的な分析視角を中心に、法人経営の市場・

¹⁾ 酪農学園大学酪農学部農業経済学科農業会計学研究室
Agricultural Accounting, Department of Agricultural Economics, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

²⁾ 酪農学園大学酪農学部農業経済学科農業経営学研究室
Department of Agricultural Economics, Farm Management, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

³⁾ 酪農学園大学酪農学部食品流通学科食品企業分析学研究室
Department of Foods Distribution, Food Business Analysis, Rakuno Gakuen University, Ebetsu, Hokkaido, 069-8501, Japan

⁴⁾ 北海道農業研究センター
National Agricultural Research Center for Hokkaido Region

⁵⁾ 北海道大学
Hokkaido University

⁶⁾ 秋田県立大学
Akita Prefectural University

⁷⁾ 北海道地域農業研究所
Institute of Regional Agriculture in Hokkaido

経営戦略や、財務分析、働く従業員の労働条件が他産業並に近づいている要因、担い手戦略などの企業分析を行うことによって、その増加要因が明確になり、今後の展開の可能性も明らかになると考える。

例えば、道庁の2000年調査による道内全法人調査資料をみると、回答した1,218法人の1法人当たりの売上高は約1.47億円(特に多角経営法人の売上高は高く、2.48億円)で、その「所得」も優良な法人では専従者・構成員1人当たり600万円余になっている。このような現状把握をもとに、地方自治体・農協・民間会社等の出資型株式等会社法人や集落営農型会社法人、農業支援組織(地域連携)型会社法人の事例調査分析を行えば、経済的な有利性等が明らかになり、今後の展開の方向を示すことになる。これらの研究は、これからも法人の増加が続く要因を明確にするとともに、展開の方向・可能性を提示して、法人化を進めようとする農業後継者等の若者に指針を与えるものになると考える。これはまた、後継者がいない農家が半分近くあるなかで、法人の構成員が多数存在しているということの証明にもなると考えるのである。こうして法人の形成・展開は、当初の計画・目標よりペースは鈍く、様々な経営経済的な問題を抱えているが着実に進んでいる。すなわち、法人が経営戦略・農産物市場戦略、担い手戦略をもち経営努力をすれば、着実に進展できることが明らかになり、今後も法人が展開していく可能性が明示されると考える。

3. 研究対象と方法

上記の研究目的の解明のための分析視角としては、経営経済的な視角を中心に資料分析及び調査・詳細な考察からその展開の可能性と今後の方向を明らかにしていくものである。

具体的な考察の方法としては、まず既存の統計資料や諸論文・報告書をもとに最近の法人形成の状況把握を行う。そして今日増大が著しい①民間企業・農協等の出資型株式会社法人、②集落・地域ぐるみの集落営農型会社法人(特定農業法人)、③地域農業支援組織型会社法人・地域連携型法人、④大規模出資型会社法人・農業生産法人の4ジャンルの優良事例を中心に経営部門把握と経営・財務分析、経営市場戦略分析、担い手従業員・労働者の労働等の諸条件分析、及び今後の経営展開の意向分析を行う。その対象優良事例としては、①民間企業等の出資型株式等会社法人の例として、(有)ワタミファーム(有機農業・酪農)、五大農園(野菜・畑作・加工)、また、②集落営農型法人・特定農業法人の例として愛

別町の法人、③農業支援組織型法人・地域連携型法人の例として、清水町メロディファーム、④大規模個別出資型稲作法人として、旭川の谷口農場の例をとりあげる。これらを分析することを通じて、担い手としての出資型農業生産法人の増加要因を明らかにする。

II. 民間企業等出資型農業生産法人の形成・展開の特徴と課題

1. 民間企業等出資型株式等会社法人の特徴

2001年の改正によって株式の譲渡制限があるとはいえ、農業生産法人に株式会社の参入を追加するという、新たな「規制緩和」が行われ、株式会社の参入が初めて容認され、急速に拡大している。また、これとも関連する民間会社等からの出資型農業生産法人・株式会社も拡大している。これを統計から推計すると、全国の農業生産法人は04年で約7,000、うち北海道は2,072である(07年では全国で9,400強となり、表1でみるように法人の増加は続いている)。また、民間企業等の出資型株式等の会社法人は、推計では18%ほどであるといわれる。しかし、04年では株式会社70(05年119、06年180、07年385)、うち民間企業の出資型法人が11~16である(表2)。北海道では株式会社法人は12法人(05年13、06年21、07年51)で民間企業等の出資型法人が5つである。このほか、民間企業等有限会社と農事組合法人等に出資したものが80法人ほどあるとみられる。05年では道内の民間等出資型法人が44法人ほどある。とはいえ、これらから推計すると民間企業等の出資型農業生産法人の形成は、それほど容易ではないと考えられる。そして、この法人の特徴は、この間の「規制緩和」によって形成されていることである。即ち、「事業要件では、事業のうち農業が主であれば、自由に他の事業の兼営や、構成員に地方公共団体や法人に物資の供給又は役務の提供を行う」というものである。つまり、一般企業と同じように、農業が軸であれば、多角経営ができ、ほとんどの業種を行うことができるのである。具体的な形成法人の主な特徴は、農産物の食材提供会社などが食材を生産供給するためのものや、農作業の受託、加工品の販売・製造をしているもの、さらに直接農業・畜産経営へ参入するものや、レストラン経営を行うものなどである。この他、株式会社以外にも農協等が出資する出資型有限会社法人も増加している。これらは、農地の保全や有効活用、農作業の受託をすることや、農産物直売や加工製造販売を拡大するものなど、付加価値生産の展開や地域農業を支えている

表 1 農業生産法人数の推移

	合 計		有限会社		合名会社		合資会社		農事組合法人		米 麦 作		果 樹		畜 産	
	全国	北海道	全国	北海道	全国	北海道	全国	北海道	全国	北海道	全国	北海道	全国	北海道	全国	北海道
1965	1,295	236	712	196	1	1	14	4	568	62	242		548		299	
1970	2,746	949	1,569	769	3	2	24	5	1,144	173	806	633	871	14	749	260
1975	2,879	1,163	2,007	980	3	2	13	4	856	177	788	660	845	11	852	512
1980	3,200	1,089	1,939	933	3	2	18	4	1,240	150	743	578	700	14	1,103	586
1985	3,168	1,292	1,825	1,114	5	3	14	4	1,324	171	553	394	516	10	1,262	603
1990	3,816	1,318	2,167	1,155	7	2	16	4	1,626	157	558	315	592	11	1,564	647
1995	4,150	1,559	2,797	1,392	4	2	14	4	1,335	161	803	359	523	15	1,510	765
2000	5,889	1,794	4,366	1,617	5	3	22	4	1,496	170	1,275	370	606	17	1,803	888
2005	7,904	2,182	5,961	1,970	8	4	33	5	1,782	190	1,953	430	683	23	2,216	1,091
2006	8,412	2,289	6,345	2,065	9	4	37	6	1,841	193	2,270	457	690	26	2,222	1,122
2007	9,466	2,423	6,818	2,162	9	4	44	6	2,198	199	2,918	497	717	26	2,331	1,166

資料：道農地調整課調べと、農水省『ポケット 農林水産統計』等から作成

注 1) この他、株式会社法人が全国 2002 年 17、2003 年 52、04 年 70、05 年 120、07 年 385 北海道 04 年 9、05 年 13、06 年 21、07 年 51 ある。

注 2) 2006 年 5 月 1 日の会社法施行により、これ以降の有限会社の設立は不可となる。

表 2 民間企業等の出資型農業生産法人の推移

	農業生産法人数		民間企業等出資型法人（全国）			民間企業等出資法人（道内）	
			株式会社	農協等の出資型有限会社	農協等の出資型農事	株式会社	農協等の出資型有限会社
	全国	北海道	小計（酪農）	小計（酪農）	小計（酪農）	小計（酪農）	小計（酪農）
1995	4,150	1,559					
2000	5,889	1,794					
2002	6,547	1,888	17	55（2）	9	6（2）	
2003	6,953	1,978	56	70（2）	10（1）	8（2）	
2004	7,050	2,072	70<11>（3）			9（2）	
2005	7,904	2,182	119	111		13（2）	
2006	8,412	2,289	180			21<6>（2）	38（2）

注 1) 表は、民間企業等の出資型法人を推計したもの。2004 年全国の法人数は推計値。

注 2) 2000 年の事業体等調査報告では、出資型法人は 965 あり、受け入れた株式会社法人 811、有限会社法人 154 である。また、農協等出資型法人 301、市町村出資型法人 174 であるという。

注 3) 株式の < > は、民間企業の出資型法人数

ものである。

規制緩和は、さらに 2003 年構造改革特別区・農業特区を設置し、農業生産法人以外の株式等会社法人が農地を借地し、農業経営が可能になるというところまで進むのである。ここでは、食品会社や外食産業・レストラン経営の民間会社や、土木建設会社、運輸会社等が地方自治体等から農地を借りて農業経営を実現している。この経営はすべて上手く行っているわけではない。即ち、農業は儲けだけでは割り切れないし、効率優先の企業は、土地利用型農業・酪農を行うことには適していないというような意見がある。このような意見があり、課題もあるが、出資型農業生産法人は着実に増加している。その形成・展開要因について、実態調査から詳細に分析することにする。

2. 民間会社等の出資型法人の農業参入の事例と問題

(1) 民間企業等出資型農業生産法人の事例的特徴

民間会社等が農業・畜産へ出資して形成している会社法人・農業生産法人の例は、2005 年現在、道内の株式会社で 6 例あり、有限会社法人でも 38 事例がみられる。これらの例と最近の事例を中心に今後の展開方向を検討する。

民間企業、特に土木建設業者や運輸業者が農業・畜産に参入する例が幾つか見られる。その参入の最大の理由は、土木建設事業や運輸業が不況で仕事がない、あるいは、不況で仕事なくなると予測されるからである。第二に、畜産・酪農という点では、農業のなかで、酪農の収益が一番高いと考えられ、しかも安定していること、即ち酪農が地域の自然条件に最も適している。さらに、第三に土建関係の資

材や機械等が利用でき、施設建設も自力でできることなどである。例えば、畜産・酪農の例では、ある会社の人がいうには「酪農をしたい」として、規模拡大をした。頭数拡大が比較的容易で規模の経済が発揮しやすいとしている。こうして、搾乳牛が470頭になっている例もある。しかし、このように畜産・酪農に参入するには、前提条件が必要である。T牧場の例では、社長は「将来を見越して資金に余力がある間に酪農を開始した」。また、M工業の社長は、「バブル経済の余力を残す十数年前から土地を買い求めていた」。このように、まだ土建業等が順調で金に余裕のあるうちに他業種を考えたというのである。それは、畜産・酪農には多額の投資を必要としていると考えているからである。

(2) 構造改革特区内酪農・畑作への民間会社等出資型会社法人・農業生産法人——(有)ワタミの例

北海道の瀬棚町に出資し形成した農業生産法人は、大手居酒屋チェーンワタミの系列株式会社・ワタミファームが会社として農業に参入し、04年から有限会社ワタミとして有機野菜生産や有機酪農を行っているものである。参加農家及び周囲の賛同者を巻き込み、生産から販売（牛乳は地域の加工センターを使用し、加工品は参入親企業が引き受ける）まで考えた営農・生産・販売システムを実現している。参入企業が地域の農地の購入・借地をし、地元の人を含めて農業従業者を雇用して経営を行っている（有機畑作・野菜・レタス・大根—15ha、売上2.7～3千万円、従業員3人、パート30人程度）。酪農においては、従来経営をしていた酪農家の農場を借地し、その酪農経営者を雇用し営農を行っている。具体的には、瀬棚町で酪農経営をしていた西川氏の土地を町が借りて、ワタミがそれを借地し、採草地38ha、放牧地17haとして使用している。乳牛65頭・搾乳牛35～36頭、乳量150トン、08年は200トンを超えるようである。1リットル150円で売上2,250万円、従業員は西川氏、他手伝い程度で経営している。04年からワタミの酪農経営としてはじめて、07年の決算でようやく黒字が出たということである。このようにワタミでは地産地消の農畜産物づくりを行い、直接販売している。また、各チェーン店では有機野菜等の名による食材提供し、販売売上高にも貢献し全国にワタミの名前を知らせることになった。しかし、社長の話では、農業特区では経営自体の儲けはない。「農業界でただ名前がうれるだけ」であり、酪農も儲かっていないという。が、上述のように、瀬棚農場も黒字が計上でき、着実に全

国各地に農場を拡大してきており、一定の成果を上げてきているとみられる^(註1)。

(3) 民間会社・建設業の出資型株式等会社法人・五大農園例

この法人は、2003年からスタートした橋場建設株式会社が主に投資する株式会社形態の農業生産法人である。道央の旧風連町にあり、ハウストマトを中心に、カボチャ、アスパラ、最近（05・06年）ではハウスパプリカ、スイートコーン、ブロッコリー、大豆、トマトの加工、そば等の飲食業も行う野菜・畑作・加工販売の大規模経営である。経営耕地は、約50haでほぼ3カ所に分かれている。ハウスは32棟あり、トマト、パプリカ等を栽培している。2003年の財務は、売上等の収益1,870万円、当期純損失が約6,800万円、そして2005年でも売上等の収益は5,215万円と増加したものの、費用がかさみ、当期純損失は6,597万円であり、この間の累積赤字は、実に24,699万円に上っている。この経営展開としては、非常に厳しいものである。だが、従業員は、橋場建設から6～7名、その他農繁期に10数名のパート雇用を地元より入れており、地域の雇用確保の役割を果たしている。すなわち、これを維持することが、橋場建設が出資参入した大きな要因である。しかし、経営的に厳しいがゆえに、当初引き受けていた30数名のパート雇用も減少の一途を辿っているようであり、今後の展開が今のままでは容易でないと思われる（関連会社や親会社である建設業も今日では厳しい状況にあるようである）。

(4) 集落営農型法人・特定農業法人の展開と課題——愛別町における法人の展開——

1) 愛別町と法人の概況

愛別町は、上川中部地域に位置する中山間町村であり、道央水田地域の中でも高齢化・後継者不在農家が多く、担い手確保が大きな課題とされる市町村である（表3）。町では、農家意向調査等を行い、その結果を踏まえて、2005年の町農業振興計画では農家数を同年の310戸から2010年には190戸へと39%減少すると見込んでいる状況にある。

このような担い手不足の状況下で、町では地域水田農業ビジョンでは個人の担い手の他、集落営農と法人化を重視して位置づけ、担い手の確保方策として産地づくり交付金においても、農業生産法人新設に対する助成を講じるなど、農業生産法人の育成を推進してきた。

同町には、1965年代末に設立された機械利用組合

表3 愛別町の高齢化・後継者不在農家割合 (%)

	農業経営 主の平均 年齢(歳)	農業後継者 のいない農 家の割合	農業専従者 のいない農 家の割合	1世代世 帯の割合
北海道計	56.0	75.4	15.4	23.9
空知支庁	56.5	77.2	19.2	25.3
上川支庁	57.9	81.4	22.3	29.5
うち愛別町	58.0	84.3	35.6	30.7
〈参考〉				
十勝支庁	52.2	67.6	5.0	14.8
根室支庁	50.0	65.2	1.6	11.2

資料：2005年農業センサス。

表4 愛別町における法人の概況
(2007年, 単位: 戸, ha)

法人 No.	1	2	3	4	5
設立年	91	97	05	05	
前身利用組合設立年	S48	S49	S49	—	—
構成戸数	5	4	3	2	3
法人経営面積	104.1	73.0	34.9	54.6	34.9
構成員1戸当り面積	20.8	18.3	11.6	27.3	11.6
作付内容	水稲	75.1	55.0	24.3	36.5
	小麦・大豆・ほか	29.2	18.0	4.4	11.6
	露地野菜	—	—	1.5	1.1
	施設野菜(a)	—	10	56	30
作業受託	実施	実施	なし	なし	なし

資料：法人への聞き取り調査による。

を基盤とした2つの特定農業法人が活動を続けている(表4)。これらは構成員が4～5戸、経営面積が70haを超えており、小麦・大豆等が経営の中心となっている。

他方で、新たに、2005年以降3法人が設立されている。これら05年以降設立された法人を見ると、構成員戸数が2～3戸と少なく、かつ法人面積も35～55haと小面積になっており、構成員や面積規模、さらに作付内容等においても相違が見られる。とくに、

面積が小規模であるため、キュウリ、トマト、アスパラ等の施設園芸に取り組んでいることが特徴である。販売面では、一部量販店への契約等を進めている。また、法人設立以前に機械利用組合等での活動を前身としないものもふたつある点が特徴である。

これら3つの新設法人では、いずれも小面積であるため、施設園芸作を通じた収益確保が重要であり、栽培技術の向上による品質向上及び販売対応の強化が重要な課題となっている。

2) 集落営農型法人・特定農業法人の実態

— (農) 伏古生産組合 —

愛別町では、町の北部の沢地域である伏古地区及び協和地区に2つの特定農業法人、(農)伏古生産組合(表4のNo.1)及び(有)協和農産(同No.2)がある。ここでは、両者のうちで法人化の歴史も古い(農)伏古生産組合についてみていく。

伏古地区では、1973年、第二次構造改善事業で今後の大型機械化に備えた区画整備、土地改良事業を地区内の2集落(農事組合)で実施し、同時に大型機械の導入を行い、このために伏古機械利用組合を設立し、共同利用が開始する。その後の経過を表5に示したが、56年に労災保険の適用、経理の明確化等を図ることを目的に1号法人に改組・法人化している。さらに、その後、地域内で離農が進んだため、1991年に離農跡地への対策として2号法人へと改組している。

この過程では、集合的利用権調整事業による農地の団地化、成苗ポットの共同育苗の導入を行ったほか、夫婦同伴の総会・反省会・研修会等の実施など組合員間の意志疎通を重視した運営を図ってきた。

その後、農地の有効利用、担い手としての当法人への農地集積を図るために、1997年には地区農用地利用改善団体構成員の同意を得て特定農用地利用規定を作成、特定農業法人の認定を受けるに至った。

表5 (農) 伏古生産組合の設立とその後の経過

年月	内容	地域の関連事項
1973年8月	伏古機械利用組合(任意)設立	道営圃場整備事業及び第2次構造改善事業実施 農用地利用改善団体設立
1981年1月	農事組合法人「伏古生産組合」(1号法人)設立	
87年8月		
91年12月	農事組合法人「伏古生産組合」(2号法人)設立(改組)	
97年6月	特定農業法人認定	
98年4月	愛別町の認定農業者に認定	
98年4月	道の「地域連携法人」に認定	
2004年3月	隣接する厚生地区農地の賃貸を開始	新たな農用地利用改善実施組合設立
2005年6月	厚生地区も含めて特定農業法人再認定	
2007年3月	完全協業経営へ(構成員の農地部分も利用権等設定)	

資料：(農)伏古生産組合資料及び聞き取り調査

さらに 2004 年から隣接集落、厚生地区農地の借地・耕作が開始され、2005 年の 2 地区の改善団体合併と併せて、両地区を対象とした特定農業法人として再認定されている。なお、地区内の個別経営は伏古 1 戸、厚生 4 戸が残るにとどまる。

法人の運営面では、離村離農者の農地については利用権設定を行ってきたが、在村離農者の場合は作業受託として扱ってきた経過があり、法人構成員は形式上は町の認定農業者となるとともに、自分の経営の農地について、(農)伏古生産組合へ作業委託することとしていた。ところが、品目横断的経営安定対策(水田・畑作経営所得安定対策)による認定農業者の規模要件(6.4 ha)もあり、2007 年には構成員の農地も含めて完全共同経営へと移行した。

(農)伏古生産組合は、伏古地区の 95%の農地をカバーし、伏古・厚生全体では田面積 179 ha のうち 109 ha(61%)を生産組合で耕作している。法人の作付は、2007 年で水稻 76 ha、小麦 15 ha、大豆 3 ha、牧草・緑肥 15 ha 等である。作業は、構成員 5 戸の経営主を中心に、農地貸付者から 6 人が加わり行っている。このうち基幹的なオペレーターは 3 人である。販売は米の一部を直売しているが、大半は農協出荷となっている。

このように、(農)伏古生産組合は、地域農地の 61%をカバーするなど、農地の受け皿・担い手として大きな役割を果たしている。同時に、米価下落により法人の余剰は低下しつつあり、法人としては収益確保のための新たな部門の導入が課題となっている。そこで、現在、野菜作の導入及び加工部門の導入等を検討しているところである。また、法人構成員の高齢化が進行していることから、今後は、法人後継者の確保が課題となりつつある。

(5) 農業支援組織型法人 ― 清水町 有限会社メロディファームの事例 ―

1) 清水町の概況

清水町は、十勝支庁の西部、十勝平野と日高山脈の境界付近に位置する。中核都市である帯広市からの直線距離は約 35 km である。町の基幹産業は畑作と酪農を主体とする農業で、現在でも畑酪混同経営が少なからず存立している。

本町の農業地域は、十勝川沿岸の「低台」、その西部の「中台」、さらにその西部の日高山脈の麓となる「山麓」、その対岸となる十勝川東部の台地上に位置する「高台」の 4 つに区分できる。そして、これらの土地条件を反映し、各地域はそれぞれ異なった農業構造を有する。中でも最も条件が良いのは「低台」

で、ここでは集約的な畑作がほぼ全域にわたって展開している。他方で「山麓」は町の平均耕地面積 30 ha を上回る大規模農家が集中するものの、土地条件に恵まれず、飼料作物の作付が大半を占めている。「中台」と「高台」の土地条件はさしずめこれらの中台ということになるが、あえて両者の相違を指摘するならば、「中台」は「低台」に準ずる条件を有する地域であり、「高台」は「山麓」に近い条件を有する地域であるといえる。

有限会社メロディファームの位置する下佐幌地区は、市街地の北東部に隣接する畑作地帯である。上記の 4 区分によると「中台」に該当する。したがって、劣等地に属するわけではないが、大部分の土壌が湿性火山灰土となっているため、決して恵まれた土壌条件を有しているとは言い難い。

このような影響もあって、本地区は 1990 年頃から農家数の減少と耕地面積の減少が進行していった。その推移を示すと、農家数は 1990 年 62 戸→1995 年 53 戸→2000 年 42 戸、耕地面積は 1990 年 1,246 ha→1995 年 1,251 ha→2000 年 1,105 ha となる。ただ、総農家数の減少テンポが早いので、1 戸当たり耕地面積は 1990 年 20.1 ha→1995 年 23.6 ha→2000 年 26.3 ha と拡大している(以上、センサス各年次版による。2005 年のデータは未公開)。つまり、これらの動向にみるように、本地区では、耕地面積の減少、それと経営の大規模化に伴う労働力不足といった 2 つの大きな問題が生じているのである。

もっともこれらの問題は本地区だけで生じているわけではない。町全体に共通する問題となっている。そこで町および農協は、これら 2 つの問題を解消するために 2 つの支援組織を設置した。そのひとつが労働力の支援を目的とした有限会社清水町農業サポートセンター(1997 年設立)、もうひとつが農地流動化の支援や新規就農者の育成などを目的とした財団法人清水町農業振興公社(1999 年設立)である。そして、これら 2 組織から成る農業支援体制を「清水町農業支援総合システム」と銘打って総合的な農業振興に取り組んでいる。

また、これと並行して、町は 1996 年に策定した『清水町農業・農村活性化ビジョン』を通じて「農業生産支援組織の育成および条件整備に関わる支援策」を確立した。これは、作業受託や機械の共同利用に取り組む組織の設置を検討する場合、研修会や地域懇談会の開催、ならびに優良事例の視察や研修に係る費用の一部を町が補助しようというものである。当時、町はこの支援策を推進して、町内に 13 ある集落に 1 組織以上このような組織を設置したいと考え

ていた。しかし、後に町内全域をカバーする上記の清水町農業サポートセンターや清水町農業振興公社が設立されたこともあり、このような組織は一つしか設立されなかった。その設立された唯一の法人が本稿で紹介する有限会社メロディファームである。

2) 集落の農地利用を促進する農業生産法人の設立

有限会社メロディファームの設立を提案したのは、後に代表取締役となるA氏である。農産物価格の下落による農業所得の減少、経営規模の拡大に伴う労働力の逼迫が顕著になってきた1994年頃から、A氏はこれらの問題に対応できる経営のあり方を模索していた。その結果、A氏が考案したのは、共同によるメリットが生かせる組織の設立であった。つまり、機械・施設の過剰投資を解消し、コストを低減していくためには、個別の経営よりも数戸から成る組織の方が有利であると考えたのである。

また、同時にA氏は、その場合の経営形態についても検討していた。任意組織とするのか、あるいは農業生産法人とするのかの二者択一であるが、最終的には後者として決着している。その理由は、農業生産法人となれば、社会保険、厚生年金、休暇制度などが適用されるので、従事者にとってゆとりのある経営が創出できると考えたためである。こうしてA氏は共同のメリットを有する農業生産法人の設立を検討するのであるが、そのためには、法人の意義に賛同する仲間を集めなければならない。そこでA氏は、当時、地元の農業改良普及員だったB氏（後の町農林課長）のアドバイスを得ながら、A氏を含め8戸から成る下佐幌汎用コンバイン利用組合のメンバーにその話を持ちかけた。結果として、この提案に6戸の農家が関心を示してくれた。

その後、6戸の農家は、法人の設立に向け、週2回に及ぶ定期的な相談会（勉強会）を開催するようになった。そして、この場を通じて、法人に関する基礎知識の修得、各農家の経営内容に関する議論、法人化後のシミュレーション、専門家（北海道農業会議職員）を招いての研修等が行われた。また、同時に、鹿追町、新得町、滋賀県中主町などの著名な農業生産法人を訪問し、法人の設立ないし運営に関わる実践的手法を学んだ。

なお、こうした相談会の開催や先進事例の調査を行った背後には、先にみた「農業生産支援組織の育成および条件整備に関わる支援策」を活用しようといった意図があったのは言うまでもない。また、「この支援がなければ、みんなで集まって勉強したり本

音で語り合ったりする場を持てなかっただろうし、このような場がなければ、おそらく法人の設立は困難を極めただろう」とA氏が指摘するように、この支援策は、有限会社メロディファームにとって設立の鍵を握るものにもなったのである。

そして、1996年10月、有限会社メロディファームは設立された。しかし、それを目前にして煩雑な問題が生じてしまった。それは、6戸のうち1戸がM資金借入農家であり、仮にこの農家を構成員とした場合、公庫資金の借入が困難になるというものであった。これまで長期に亘って様々な協議を繰り返してきた仲間であるがゆえに、なんとかこの農家も含めた上で資金の借入ができないものか、町の関係者は国および道の関連部署を奔走したが、結局、その要請は認められなかった。そのためこの農家は構成員資格の取得を断念し（農地はすべて法人に貸し付け）、法人は5戸の農家を構成員としてスタートを切ることになったのである。

3) 有限会社メロディファームの経営展開と集落内農地の有効活用

① 運営体制

こうして有限会社メロディファームは5戸の農家を構成員として設立された。設立にあたり、役員には各農家の経営主が、社員には各農家の妻がそれぞれ就任した。代表取締役となったのは、設立の呼びかけ人であるA氏（当時59才）である。

設立当初の資本金は、役員が50万円、社員が10万円ずつ出資したので300万円であった。しかし、2001年に社員1名が退任、2003年に役員1名が死亡、同年に代表取締役の親戚にあたる農家が構成員として加入といった役員体制の変更があった。これに伴い、退任または死亡した構成員の資本金をその家族が引き継いで出資し、また新たに加わった構成員の経営主が役員となって50万円、妻が社員となって10万円出資することになったので、現在、資本金は360万円となっている。

組織形態は全面協業経営である。ただし、作物ごとに責任者を配置しているので、分権管理体制を採用しているとも言えなくない。また、資産は基本的に大部分の農地と事務所を除く施設が構成員からの賃借、機械が法人有となっている。機械のみ法人有としているのは、設立時に構成員の有する機械を法人が買い上げたためである。トラクター10台、施肥播種機2台、甜菜移植機2台、ポテトプランター2台、ポテトハーベスター2台、ビートハーベスター2台、ビーンハーベスター2台、ビーンスレッシャー

2台、ハロー3台、プラウ2台、コンバイン1台、小麦乾燥機1台、スプレーヤー4台、マニユアスプレッダ2台、カルチベーター2台などがそれに該当する。これにより構成員となった農家は1戸当たり平均450万円の収入を得た。そして、この収入を総額1億4,000万円にのぼる負債の返済に充当した。また、法人から毎年得ている地代と施設使用料も負債の返済に充てられた。この結果、2003年には全ての構成員が負債の完済を達成することができた。

給与は構成員が年俸制、それ以外が月給制となる。支給額は総会を通じて代表取締役が決裁する。また、従業員には昇級が認められ、賞与も支給されている。休暇は年間32日間の有給休暇(夏季、冬季、年末年始の休暇を含む)が取得できる。この他、原則として日曜日が休日となる。なお、従業員は3名在職している。また、繁忙期には若干名のパートタイマーが導入されている。

② 土地利用

表6に法人の土地利用の実態と作業受託の実績を示した。これによると、法人の耕地面積は2005年現在235.2haとなる。このうち29haが所有地、178haが借入地である。地目は全て畑である。

表にみるように、設立当初、法人所有地はなかった。ところが、2004年に法人は29haの農地を購入している。うち20haが構成員となれなかった農家が法人に賃貸していたもの、9haが2003年に加入した構成員が所有していたものである。構成員の負債の完済が実現し、法人の経営が安定してきたこの頃から、法人は経営規模の拡大を目指すようになった。

その足がかりのために、これらの農地を所有することにしたのである。

一方、借入地は法人構成員から賃借しているものが大半を占める。その面積は設立年から2001年まで111.6ha、2002年に3ha加わって114.6ha、2004年に新入の構成員が所有する農地18.5haが加わって133.1haとなった(この構成員の加入は2003年途中であったため、表6に記載した「うち構成員からの借入地」の中にこの構成員の所有地は含まれていない)。これ以外の借入地は地区内の農家が所有するものである。

ところで、法人は下佐幌協和・新星という集落に属している。この集落の耕地面積は303haとなるが、表6に示したように、すでに設立当初から法人はその61.1%を占める185.1haの耕地を得ていた。その後、法人の耕地面積が増加するにつれて、必然的に集落の耕地面積に占めるその割合も拡大していった。2005年現在、その割合は77.6%となっている。

なお、法人の耕地面積のおよそ31%に相当する73haは集落内の農家からの借入地であるが、そのほとんどが担い手の定着していない農地となっている。つまり法人は、集落の農地の大半を耕作し、その上で担い手のいない農地の受け皿機能を發揮しているのである。前記したように、法人設立の主たるねらいは労働力不足の解消と機械・施設に係る投資の軽減、それと構成員の負債の解消にあった。ところが、担い手不在農地の受け皿機能が發揮されたことで、これに対する期待が次第に高まっていった。そしてこの機能は、今や法人の果たす主要な役割の一つと

表6 有限会社メロディファームの作付面積と受託実績

		1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
耕地面積	総計 (ha)	185.1	185.1	185.1	185.1	185.1	188.1	235.2	235.2	235.2
	うち法人所有地	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	29.0	29.0
	うち借入地 (総計)	185.1	185.1	185.1	185.1	185.1	188.1	235.2	206.2	206.2
	うち構成員からの借入地	111.6	111.6	111.6	111.6	111.6	114.6	114.6	133.1	133.1
作付面積	総計 (ha)	176.7	179.1	177.5	173.2	172.6	176.9	213.5	214.1	207.9
	秋小麦	38.3	43.0	44.5	50.6	49.9	50.5	59.5	60.4	63.3
	馬鈴薯	41.6	42.4	41.2	43.2	39.6	39.0	47.7	53.6	48.6
	甜菜	43.9	48.3	49.8	48.5	45.1	50.4	61.8	62.6	61.8
	豆類 (大豆・小豆・金時・手亡)	49.8	41.8	39.0	28.4	35.6	33.4	41.6	34.8	32.8
	野菜 (スイートコーン・ごぼう等)	3.1	3.6	3.1	2.5	2.4	3.6	2.9	2.7	1.4
受 託	甜菜播種 (冊)	10,000	14,000	13,000			13,000	12,614	12,183	12,614
	甜菜育苗 (冊)	—	820	1,620			820	2,520	2,373	2,520
	甜菜移植 (ha)	30	40.5	63			82	—	—	—
	馬鈴薯作付 (ha)	5	7	8			—	—	—	—

注1) 有限会社メロディファーム資料を参考に作成。

2) 空欄は資料なし。

3) 新入構成員は2003年途中からの加入であるため、同年の「うち構成員からの借入地」の中に、この構成員の所有地は含まれていない。

なっているのである。

また、法人は設立当初からこのような役割を果たしていたことが評価され、1997年に、当時、道が育成していた地域連携型法人に認定された^{注2)}。これにより、道の補助事業を活用して、事務所建築費用を調達することができた。ただし、特定農業法人には認定されていない。農用地利用改善団体のエリアがおおよそ1,000 haの耕地面積を有する下佐幌地区全体に及んでいるため、その50%に相当する500 ha以上の農地の耕作に関与することが困難なのである。もちろん、そのエリアを修正すれば、この要件はクリアできる。

次に作物の作付状況をみていく。前掲表6に法人の作物別作付面積の推移を示した。これによると、法人の作付形態は畑作4品を基幹に若干の野菜が加わるものとなっている。ちなみに野菜はスイートコーンとごぼうで、これらはいずれも法人設立前から構成員が独自に栽培していたものである。年間の作付実績は両者とも1～1.5 ha程度に過ぎない。この他、わずかではあるが、昨年からニンニクが作付されている。

他方で、畑作4品はいずれも30～50 haの作付で推移してきた。4品の作付面積に極端な差はなく、よって輪作体系は維持されているといえる。しかし、近年、小麦と甜菜が増加傾向、馬鈴薯が横ばい、豆類が減少傾向にあり、4品の作付構成が以前と比べるとややバランスを欠いたものになっているのは否定できない。

なお、表6に示した作付面積の総計と耕地面積の総計が一致していないが、これは作付面積に休閑を含めていないために生じたものである。

③ 作業受託

続いて作業受託の実績をみってみる。現在、法人が請け負っている作業は、表4に記した町営育苗センターが委託する甜菜の播種と育苗である。2005年度の実績は、播種が12,614冊、育苗が2,520冊であった。

以前は、この他に甜菜移植と馬鈴薯作付の受託も行われていた。これらの委託者は冒頭でふれた清水町農業サポートセンターである。サポートセンターがいったん町内の農家から受託した作業を法人に再委託していたのである。しかし、耕地面積の増加に伴い、法人はこれらの作業に関わる労働力の調達が次第に困難になっていった。その結果、サポートセンターからの受託は2002年を最後に中止となった。

なお、受託実績が増加すれば、当然ながら法人の収益も増加することになる。この関係が端的に確認できるのが甜菜育苗である。表示したように、甜菜育苗の実績は、2002年820冊→2003年2,520冊→2004年2,373冊→2005年2,520冊で推移している。実績が急増したのは、2002年から2003年にかけてである。そして、この間、農作業受託収入も、後掲表2にみるように1,692万円から1,793万円へと増加している。この動向から明らかなように、作業受託は法人にとって収入を手際よく得るための手段となっているのである。

④ 収支

2000年から2004年までの損益の推移を表7に示した。これをみると、耕作面積の増加に伴い、畑作収入が2000年1億3,308万円→2001年1億3,714万円→2002年1億5,451万円→2003年1億7,600万円→2004年2億631万円と増加していることが

表7 有限会社メロディファームの損益計算書（過去5カ年）

（単位：千円）

		2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
収 入	畑作収入	133,082	137,143	154,510	176,008	206,311
	農作業受託収入	14,162	15,130	16,925	17,934	12,712
	営業外収益（補助金等）	11,592	5,766	14,394	24,388	11,018
	特別利益（固定資産売却等）	1,447	4,395	4,401	2,604	2,316
	計	160,283	162,434	190,230	220,934	232,354
支 出	販売費および一般管理費	37,966	37,739	32,157	44,094	52,466
	当期農業収入原価	117,681	118,690	124,245	157,805	153,215
	営業外費用	2,072	2,704	2,124	2,379	4,149
	特別損失（固定資産圧縮損等）	—	—	—	—	—
	法人税等充当額	80	80	80	5,318	7,426
	計	157,799	159,213	158,606	209,596	217,256
当期収益		2,484	3,221	31,625	11,337	15,098

注) 有限会社メロディファーム資料を参考に作成。

わかる。農作業受託収入も、2000年1,416万円→2001年1,513万円→2002年1,692万円→2003年1,793万円と増加している。ただし、受託実績が減少した2004年は1,271万円とやや落ち込んだ。とはいってもその収入の総計は、2000年1億6,028万円→2001年1億6,243万円→2002年1億9,023万円→2003年2億2,093万円→2004年2億3,235万円で推移しており、一貫して増加している。

一方で、耕作面積の増加は、必然的に経営費を増加させることになる。表にみるように、販売費および一般管理費、それと営業外費用はいずれも増加している。当期収入原価のみ2003年から2004年にかけて若干減少したが、これも増加傾向にあることに変わりはない。それゆえ支出の総計は、2000年1億5,779万円→2001年1億5,921万円→2002年1億5,860万円→2003年2億959万円→2004年2億1,725万円と、2001年から2002年にかけて一旦は減少したものの増加傾向にある。

しかし、経営費が増加しているといえども、赤字収支となっているわけではない。法人の当期収益が赤字となったのは1997年のみである。したがって、表7に示した2000年以降の当期収益は、2000年248万円→2001年322万円→2002年3,162万円→2003年1,133万円→2004年1,509万円と、2002年を頂点としてやや乱高下しているもののいずれも黒字となる。

これらの中で注目に値するのは、2002年と2004年の収支である。なぜなら、これらの年次は補助金を含む営業外収益を除いても黒字となるからである。営業外収益を除いた収益は、2002年が1,723万円、2004年が1,101万円となる。2004年については、法人税等充当額を例年よりも多く計上している点にも考慮する必要があるだろう。いずれにせよ、設立以来、法人は健全な経営状態を維持している。繰り返しになるが、補助金に頼らなくても黒字を実現している近年の動向は、とりわけ注目に値するだろう。

4) 有限会社メロディファームの到達点と今後の展開

以上みてきたように、有限会社メロディファームは、健全な経営状態を維持しながら集落内の農地の有効活用貢献してきた。前記のとおり、その耕地面積は集落の全耕地面積の77.6%に相当する235.2haに及んでいる。うち73haが借入地となるが、そのほとんどは担い手の定着していない農地である。つまり法人は、これらを借入することで、集落内の担い手のいない農地の受け皿機能を発揮しているの

である。

なお、法人は、現状の労働力が維持できれば、あと35～40ha程度の経営規模の拡大が可能であると考えている。拡大の手法は、借入ではなく購入を望んでいる。借入地では将来に亘って安定的に利用していくことが困難であると考えているからである。

また、法人は経営規模の拡大とともに、労働時間の短縮を実現してきた。法人の作付面積と男女別構成員1人当たりの労働時間の推移を示した図1をみながら、この点を確認しておく。

図1によると、1人当たり労働時間は、2003年までは前述した構成員数の変動に伴い男女とも増減を繰り返していた。しかし、2003年以降は、同年に構成員の加入により作付面積が増加したにもかかわらず男女とも減少している。男性は2003年1,782時間→2004年1,729時間→2005年1,601時間と3年間に181時間、女性は2003年888時間→2004年673時間→2005年566時間と3年間に322時間減少した。両者を比べると、男性よりも女性の方が減少傾向が著しい。

このように法人構成員の労働時間は年々減少しているのであるが、おそらくこれは、面積規模が拡大するにつれて、利用する農地が集積されたために実現したものではないかと考えられる。つまり、集落内の農地の大半を利用することで、必然的に農地の集積も進行したのである。もちろん、これを傾斜地や沢地が多数を占める中山間地域で実現させること

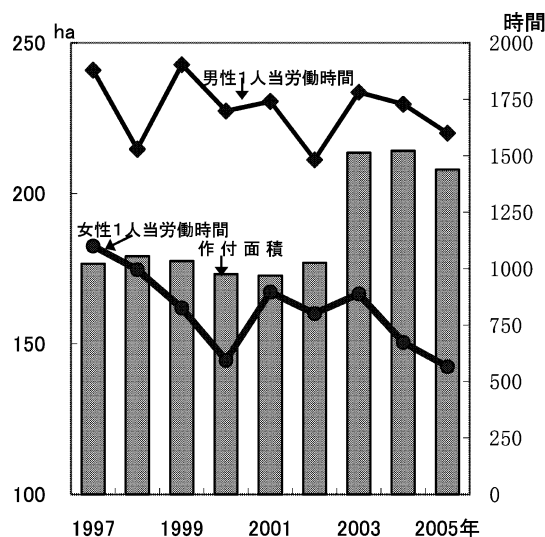


図1 有限会社メロディファームの作付面積と男女別構成員1人当たり労働時間の推移

注1) 有限会社メロディファーム資料を参考に作成。

注2) 1997年、1998年の労働時間は農繁期(4～11月)に要したものの総計である。

は難しい。本地区のように、比較的平坦な土地が広がる地域だからこそ実現したものと言える。

ただし、労働時間の減少は新たな課題を引き起こしている。それは、労働時間の減少とともに、役員報酬をそれに応じて減らすことができないという点である。現在、役員報酬は、役員、社員とも年間1人当たり一律600万円である。経営主である役員は、減少しているとはいえ、今なお年間1人当たり1,601時間労働している。したがって、この金額でも特段問題はないだろう。しかし、その妻となる社員の年間1人当たり労働時間は566時間に過ぎない。よって、社員の報酬を時給換算すれば1万円以上になる。これではかなりの高給と言わざるを得ない。

今後、品目横断的経営安定対策の影響により、農産物価格がさらに下落していく可能性がある。それに備え、役員報酬を適正な金額に変更する必要性は高いと言える。しかし、それは構成員の減収となる。このジレンマを如何にして克服するかが法人の新たな課題となっている。

(6) 個別出資型大規模稲作・畑作多角経営法人・谷口農場の経営展開

1) 谷口農場の位置

谷口農場は、旭川市(人口36万人)の東に位置し、市街地に近い純平地農村・水田地帯の旭正農協管内東旭川共栄6地域に属している。この地域では、15戸で水田を140haほど耕作している(旭正農協管内では、250戸で1,250haほどの耕地がある)。実際には5戸で全体の7割近い、110haを耕作している。つまり、ここは農地の売買や貸借移動を通じて、これまですでに農業の構造的な変化を遂げてきた地域で、今後さらに、かなりの農家がリタイアし新たな構造的な変化が予想される地域といえることができる。このなかの、地域の農業生産の中心的な担い手の代表として、この株式会社法人・谷口農場がある。

2) 農業生産法人・谷口農場の役割

① 歴史的な概要

ア 形成概要

谷口家が農家、農場として形成されたのは、1900年頃からである。形成以後、農業経営を一貫して行ってきた。最初是一般的な農家(家族労働力を基本とする農業経営)として成立し、展開していたが、これを近代化していくとして、専務・現社長が就農してからの1968年3月に農業生産法人化する。つまり、農業生産法人・有限会社法人・谷口農場(1戸1法人)として成立するのである。そして、1992年

3月に6戸1法人に再編する。現在の農場は、資本金が2,300万円から今日3,000万円(家族以外の出資者1人・100万円)、構成戸数が95年6戸から07年5戸、08年4戸、構成員が95年11人から07年8人、08年7人という出資型株式会社となっている。成立後、谷口威裕氏が専務で、その父親・栄武氏が社長になり、08年では谷口威裕氏が社長になっている(表8)。

イ 当初の経営内容

農家として成立した当初は米と雑穀などを生産していた。そして1970年ころからは米+エノキ、つまりプラスアルファを含めての農業生産法人経営として展開する。エノキについては、最初の3年間は売手市場でもうかったという。しかし、その後周辺で形成された産地との競争に敗北した。すなわち、愛別町が町・農協ぐるみでキノコ生産に取り組んだことから、これに敗北し8年間でエノキ(キノコ類)から撤退することになったのである。

1978年からは、谷口農場とは別に組織農業に取り組んだ。すなわち、7戸による共栄6転作組合を設立し水田の転作畑の受託経営・耕作にとりくみ、1987年4月より法人化した。それが、別会社・有限会社「大雪共栄ファーム」であり、この法人は15ヵ所108haの受託経営として1991年12月まで取り組みを進めてきたものである。その後、様々な作物を試作し、今日の米+食品加工へと転換してくる。具体的には有機米と加工品としてのジュース、ミネラル、ジャム、有機肥料などを作り、さらに、2008年には直売所とレストラン経営にも乗り出す多角化経営を行う優良法人経営として展開してきている。

今日のような高い生産規模へ到達した大きな契機は、1992年の農用地有効利用モデル事業の導入による農産物加工処理施設の建設による加工生産の開始である。これがこの法人経営を大きく変化させ、今日のような発展を実現させたものと考えられる。

② 構成員・戸数及び条件

ア 当初1戸1法人の有限会社法人

この農場が、有限会社法人を選択したのは、現代の資本主義のシステムにあっていると考えたからである。すなわち、この法人は「利益」を中心に考えるものである。が、農業者の気質を考えると、こうした法人システムが重要であると考えたようである。これに対して「農事組合法人」では全員が責任を取る仕組みなので、責任があいまいになり、うまく経営発展がしにくい。こうした理由(研究の結果)

表 8 谷口農場の経営展開

	1995	2000	2006	2007
資本金 (万円)	880	2,300	3,000	4,400
構成戸数	8 戸	6 戸	6 戸	5 戸
構成員 (人)	11	9	8	7
労働力	社員11 + 4	社員 9 + 8	社員17名	役員 3・社員13
	パート16	パート 8	パート 6・研修生 2	パート 6・研修生 2
経営面積 (ha)	50	51	35.8	45.47
所有地 (ha)	9.6	9	16.08	15.77
借入地 (ha)	31		19.72	29.7
粗収入 (万円)	20,970	23,400	28,800	26,540
1 戸当所得	(2000)	(2300)		
1 人当所得	(667)	(766)		
稲作・水稲 (ha)	34		17	27
畑作・トマト	1.5		4.38	4.69
とうもろこし			5.29	5.56
馬鈴薯			2.53	1.67
大豆			0.89	0.3
その他野菜	0.03		4.06	0.87
果樹園	0.16		0.16	0.16
経営の特徴	ジュース加工	農外との交流。直売所「真っ赤なトマト」を設置	農場アンテナショップ「赤とんぼ」開店 (02～)	08年有限から株式に変更。構成員数 5 人・戸から 4 人・戸へ

資料：谷口農場からの聞き取り、及びパンフ等から作成

からこのような法人形態を選択してきたのである。

イ 構成員と戸数

従来の 1 戸 1 法人から 1992 年 3 月以降は、6 戸 1 法人、構成員 11 人、08 年現在 4 戸、7 構成員の法人となっている。従業員の内訳は、当時は構成員 8 名、一般社員 4 名となっている。ごく最近では、実際に経営に参加している人数は 13 人で、20 代前後が 6 人、うち 5 人はまったく農業を知らない都会人である（1 人は女性で事務の仕事を中心に経営に参加している）。他に、季節従業員が 16 名ほどいる。これらの若い、新しい感覚をもった新規の就農者・従業員を参入させて経営を展開させているのが大きな特徴である。

③ 給与条件

ここでの初任給・基本給は 1995 年頃で 13.3 万円位で、手当て込みでは 14.5 万円である。また、部長クラス（45～6 才）では年間 550～600 万円位であった。役員報酬は家族 3 人で、2,000 万円程度である。地域の労働市場からみると、他の中小企業の賃金水準よりはやや低いとはみられるが、農業生産法人経営としては、かなり順調な賃金・役員報酬水準を確保していると考えられる（08 年現在でもほぼこの水準を維持しているようである）。

④ 就業・労働条件

就業規則、旅費規定、慶弔規定などは整っている。勤務時間は、夏場 8：00～17：30、冬場 8：30～17：00 となっている。休日は原則として週 1 日で、有給休暇もある。そういう意味では近隣の中小企業と同じような条件になっている。こうした条件整備により、必要な常雇とパート等の雇用を確保しているといえることができる。

3) 谷口農場の経営内容、及び経営分析

① 経営耕地・作付面積等

農場の経営耕地は 54 ha、うち 45 ha は借地である。具体的な作付状況等については、稲作 34.3 ha、畑作 1.7 ha、牧草 12.9 ha となっている（表 1 参照）。なお、一般の借地料・地代は 10 a 当たり 2.5 万円である。谷口氏の出資農地は 5 ha で、10 a 当たり 1 万円となっている。できるだけ、経営成果をあげ労賃・労働報酬を出していきたいとしている。

② 所得及び売上げ水準

この農場全体の売上高は、2 億円をこえている（具体的な生産販売状況は表 8 を参照）。年度別では、1991 年で 7.9 千万円から 94 年の決算では約 21 千万円へと飛躍的な拡大する。これは、前述した加工施設等の導入によるものである。さらに 95 年は 24

千万円ほどであり、売り上げ高では地域のトップクラスになるのである。その後、やや横這いで推移し、06年に28千万円、07年26.5千万の売上を上げている。この所得等については、95年の決算書等から推計すると、専従者1人当たりで、250万円ほどになる。「純利益」を含めた「混合所得」では、1人当たり340万円ほどになる。これは、地域では他の農家等よりは高い水準にある(08年現在でもほぼこの水準を維持していると考えられる)。しかし、他の企業に働く労働者の1人あたりの平均所得よりはやや低い水準にあると考えられる

4) 農業経営の基本

① 経営の特徴

谷口農場の経営形態としては、米+ α とくに α の部分の拡大を柱にしており、加工部門もある多角経営ということが出来る。具体的には、米出荷販売が約3,300俵である。そのうち特裁米が約2,200俵であり、1俵26,000円で消費者に販売している(94年2,129俵)。この儲けが高いという。このほかのものとしては、加工缶詰のトマトジュース、ニンジン(ミックス)ジュース、野菜ジュース、野菜果実ジャムなどを製造販売している。加工缶詰の製造のために7,500万円の製造ライン(半分は農用地有効利用モデル補助事業による)を設置し営業している。この経営方針としては、生産されたものに付加価値を付けて(加工して)販売し、収益を拡大していくことにしている。またこの経営は、生産販売、とくに流通システムに独自性がある。様々な生協等の消費者団体との結びつきを基本にした生産・販売を行っている。さらに、他にも新しい市場開拓を積極的に行っている。その生産活動は有機農業を軸にしたものである。ただし、有機農業といっても「安全」や「安心」だけでは競争にならないと専務は主張している。このために実際に肥料製造場をもち、11月~翌年の5月まで有機質肥料も生産し販売している。そして、今日では直接消費者に販売できる直売所を設置し、加工品・有機野菜・トマトなどの販売と、自ら生産した食材を提供するレストラン経営も営業している。

② 基本理念とその主な特徴

ア 基本理念・考え方

この経営の基本理念としては、専務・現社長が強調しているように、日本のものでしかも「素材」で勝負していくとしている。さらに、生命の「糧」を口に入れるわけであるので、30%高くとも買ってく

れるもの、消費者(団体)とのコンセンサスをとれるようにしていくとしている。そして、今日では三健農業の確立(大地の健康、作物の健康、人の健康)を経営理念として、三事業、グリーントラスト事業、パートナーシップ事業、マザーファーム事業を推進して営業利益の維持・拡大をはかっている。

イ 消費者団体等との協同と教育

消費者団体との協同、産直などを進めるとともに、その教育にも積極的に取組むとしている。つまり、よい作物・食糧を選びとる力を養ってもらうとして、各種の集会・講演等に積極的に参加している。「高い」が安全・安心という言葉を大切にしている。これを支援する仕組みの形成に努力している。

5) 地域農業での位置・役割

① 研究会組織への参加

「北海道クリーン農業研究会」(構成員22人)に参加している。専務はこの会の会長(事務局)を5年間行っており、このリーダーとして活躍し、纏め役としての役割を果たしている。この研究会の取り組みは、管内、上川管内、東旭川、東川、下川、当麻、旭川市、比布に広がっている。さらに397のオリジナルブランド『雪の舞』の栽培・有機米栽培に取組んでいる(無農薬無除草剤による米づくりに取組んでいる)。

② 地域農業の担い手育成

地域内での生産の中心として、また道内の法人の中核として大きな影響を与えている。さらに、他の農家の子弟育成や、新規参入等の受皿としての役割も果たしている。

③ 農村と都市の交流の推進

消費者(団体)との交流などを通じて、農村と都市との交流活動も推進している。具体的には、生活クラブなどの消費者団体との交流に力をいれている。つまり、農産物の産直、直売・直販、体験農業、イベント活動を通じて、消費者・団体との持続的な交流をはかり、農業・農村の役割・重要性を普及している。これは、消費者の農業教育の一環であるともいえる。このような役割以外に、ごく最近には道農業生産法人会議の理事・副会長、そして今日では会長として、道内農業生産法人の纏め役としての役割も果たしつつある。

6) 維持・拡大要因―事業推進のための総合的なネットワークの形成と推進

谷口農場がこれまで着実に経営を発展させてきた要因は、正しい経営理念と目標の設置、及び経営を担う適切な人材の育成にある。加えて、これに関連する総合的なネットワークの形成にあると考えられる。即ち、三つの事業の推進には、いずれも生産から加工・流通、販売までにいくつもの関連する会社や地域等との連携・販売システムが形成されている。特に、自らも参加して、主体的に関連会社・販売会社を維持・推進し、業務提携や連携活動を進めてきていることが、拡大要因に繋がっていると考えられる。

III. これまでの到達点と今後の課題

1. 対象優良事例の到達点と今後の課題

民間企業等出資型株式会社等会社法人としては、ふたつの出資型農業生産法人・会社法人を検討した。結論としては、民間会社等の出資者の予想に反して、様々な要因から農業生産法人としての経営採算はとれていない。しかし、ワタミの有限会社は、会社全体からみれば、十分に予想された範囲であり、宣伝効果等を考えれば、居酒屋チェーンワタミ株式会社としては、経営的に展開できる可能な範囲ということが出来るものとする。一方、建設会社出資型法人である五大農園は法人として経営的な努力をしているものの、作目選択、投資方法等、今のままでは経営採算が困難であり、再生産の可能性は厳しいと思われる。これまでの経営を適切に判断し、新たな展開が求められていると考える。また、集落営農型法人・特定農業法人としては、有限会社法人粒里を検討したが、法人経営としては、現段階では経営採算がとれているが、大きな経営成果を挙げているとはいえない。さらに、農業支援組織型・地域連携型法人として、清水町の有限会社メロディファームを検討した。これは、1996 年下佐幌・協和地区に所在する 5 戸の農家を構成員として、農家の労働力不足の解消、機械・施設に係る投資の軽減、負債の返済を果たすために設立された。今この法人は担い手不在農地の受け皿としての役割も果たしており、法人の耕地面積は設立当初 185.1 ha であったが、2006 年現在、集落内の耕地の 77.6%・235.2 ha となっている。経営規模が拡大するにつれて農地の集積が実現し、効率的な作業が行えるようになり、構成員の労働時間も減少した。最近経常収支はもちろんのこと、営業外収益を除いても経営は黒字となっており、健全な経営が確立されていると言える。今後、品目

横断的経営安定対策の影響により、農産物価格がさらに下落していく可能性がある。それに備え、役員報酬を適正な金額に変更する必要があると言える。しかし、それは構成員の減収となる。このジレンマを如何にして克服するかがこの法人の新たな課題となっている。

さらに、一般的農業生産法人・大規模個別出資型農業生産法人である谷口農場は、従来からの稲作・畑作生産にジュース加工と有機肥料の製造販売に加え、直売所の設置と販売、そしてレストラン経営も包含するという大規模多角経営に成長してきた。その大きな要因としては、正しい経営理念と目標及び適切な人材の育成、さらに総合的なネットワークを形成してきたことにあることを明らかにした。

2. 民間企業等の出資参入の意義と地域としての問題・課題

上記のように、それぞれ民間企業等や農家・個人などの出資型株式会社等会社法人・農業生産法人が一定の成果をあげていることから、その増加がもたらされていると考えられる。特に民間会社等の出資による農業生産法人・主に株式会社法人の形成・展開が進んでいる^{※3)}。この要因は、事業成果が上がっていることもあるが、「規制緩和」が大きく関連している。即ち、規制緩和は地域の建設業や運輸業などが不況等により、仕事が不足しているという認識から、企業が農業・畜産へ出資参入できるためのものとして、農地法や法人制度の改正、さらに構造改革農業特区設置を行ったからである。このような参入は、畜産・酪農等農業の担い手の拡大基盤を作り、農業生産の維持はもちろん、耕作放棄地や、未利用地の活用・保全や、地域の雇用の場の確保などにも役立っている。従って、このような要因により出資型農業生産法人が増加してきていると考えられる。

しかし、様々な問題点もある。特に、民間企業等の法人への参入の場合には、企業利益が優先するので法人経営の「赤字」の場合にはすぐに資本を引き上げるというリスクを担保するものがなく、農業経営や草地の保全等の継続性が保証されにくい。特区の場合には草地の利用権の設定による経営ということで問題点が少ないが、企業が直接参入しての農業生産法人は所有権も確保しているので、事業による「純利益・利潤」が確保されず、「撤収」する場合の放棄の責任が明確でないなどの問題がある。ゆえに、企業の農業等への参入を一層容易に（「規制緩和」）しようとする動きがあるが、これには慎重に対処すべきである。企業（特に大手企業）であるがゆえに、

地域の農家・酪農家や農業関係者側が考えているような、維持・保全や遊休・耕作放棄農地・草地のみを活用し、将来も安定的に農地・草地の活用・確保してくれるという保証はない。当然ながら「儲け」がなければ、いつでも「撤退」してしまう可能性がある。これらを考慮のうえ、日本の農地・草地を有効に活用した資源循環という観点から、農業・畜産等の農業生産法人への民間企業等の出資・参入という育成・増加の方法を評価していく必要がある。そのために関係機関・農業団体の適切な調整・支援が求められていると考える。このような諸条件が整備されれば、出資型農業生産法人の安定的な増加が続く可能性があると考ええる。

付 記

調査に際しては、関係機関・団体の担当者の方、法人の代表・担当者の方々に大変お世話になった。また、調査及び資料整理では本学大学院生中村稔、ルスタムマイマイティ、学部生などの協力を得た。さらに、本稿作成については、北海道開発協会開発調査総合研究所の研究助成の成果の一部の引用・補充をしたものを掲載している。記して感謝の意を表する次第である。

なお、本稿は2007年度本学共同研究（代表・市川治）の研究成果である。

注 釈

- 1) 有限会社ワタミファームについては、全国に知られる居酒屋ワタミのチェーン店に農産物・新鮮な野菜や畜産物・加工品を提供することを目的に形成されている。北海道でも三つの提携・直属のファームがあり、ここからワタミの居酒屋に食材が提供されており、ほぼ順調に経営も展開しているようである。

但し、最近のある報道紙で、ワタミの瀬棚農場は瀬棚町から「撤退する」と報告されている。このような「報告」などが絶えず行われているというように、他周囲からの何らかの「軋轢」もあるようである。

- 2) 地域連携型法人は、北海道が独自に育成している農業生産法人である。具体的には「農業者の高齢化や担い手不足の進行している地域において、地域の農業者や関係者の連携の下で、農作業の受託や農地の受け手、離農者の雇用の場の提供など、既設法人にはない公益的な機能を有し、地域の中核的な役割を担う」ものとされている。

かつては、この法人に係る道単独の補助事業があり、これに認定されると、農業機械・施設の新規投資、法人設立・運営に関する計画書の作成、先進的な法人の視察・調査、経営管理に関わる専門家による濃密な指導に対し支援が受けられることになっていた。現在、この事業はないが、農業法人育成総合支援事業などを通じて上記の役割を担う法人に対する支援が行われている。また、これに該当する法人は引き続き地域連携型法人と呼ばれている。

清水町は1996年に策定した『清水町農業・農村活性化ビジョン』を通じて「農業生産支援組織の育成および条件整備に関わる支援策」を確立した。これは、作業受託や機械の共同利用に取り組む組織の設置を考えたもので、町内に13ある集落に1組織以上このような組織を設置したいと考えていた。しかし、設立された唯一のものが有限会社メロディファームだけである。その抱える耕地面積は集落の全耕地面積の77.6%に相当する235.2haに及んでいる。うち73haが借入地となるが、その大部分は担い手の定着していない農地である。つまり法人は、これらを借入することで、集落内の担い手のいない農地の受け皿機能を発揮している。また、法人は経営規模の拡大とともに、労働時間の短縮を実現してきた。即ち、1人当たり労働時間は、2003年以降は、同年に構成員の加入により作付面積が増加したにもかかわらず男女とも減少している。男性は3年間に181時間、女性は322時間も減少した。これは、面積規模が拡大するにつれて、利用する農地が集積・集団化されたために実現したものであると考えられる。つまり、集落内の農地の大半を利用することで、必然的に農地の集積・集団化も進行了のである。ただし、労働時間の減少は新たな課題を引き起こしている。それは、労働時間の減少とともに、役員報酬をそれに応じて減らすことができないという点である。現在、役員報酬は、役員、社員とも年間1人当たり一律600万円である。経営主である役員は、減少しているとはいえ、今なお年間1人当たり1,601時間労働している。しかし、その妻となる社員の年間1人当たり労働時間は566時間に過ぎない。よって、社員の報酬を時給換算すれば1万円以上になる。これではかなりの高給と言わざるを得ないという問題がある。

- 3) 2006年5月から会社法の施行に伴い、有限会社

の設立は困難になる。結果、株式会社が着実に増加している。

参考文献

- [1] 宮崎俊行 (2001 年)『農業は「株式会社」に適するか』慶應義塾大学出版会。
- [2] 市川 治 (2005 年)「酪農への異業種(株式会社)参入を考える」『酪農ジャーナル7』(酪農学園大学エクステンションセンター) 13~15 頁。
- [3] 田代洋一 (2005 年)「地域農業再編と農業生産法人」『土地と農業 No.35』全国農地保有合理化協会。
- [4] 市川 治 (2005 年)「集落営農の法人化の意義と経営展開の課題」『土地と農業 No.35』全国農地保有合理化協会。
- [5] 田代洋一 (2006 年)『集落営農と農業生産法人』筑波書房。
- [6] 谷口信和・李 侖美 (2006 年)『JA (農協) 出資農業生産法人』農文協。
- [7] 市川 治 (2007 年)「集落営農型農業生産法人の経営展開の可能性」『農畜産業の経済分析』(酪農学園大学エクステンションセンター)。